

KONTRIBUSI STRES KERJA, PENGELOLAAN DIRI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA PROVINSI BALI

I Nyoman Ratmaja, I Made Candiasa, Nengah Bawa Atmadja
Program Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: ratmajanyoman@pasca.undikhsa.ac.id, candiasa_made@pasca.undikhsa.ac.id, bawa_atmaja_nengah@pasca.undikhsa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi (1) stres kerja terhadap produktivitas kerja pegawai, (2) pengelolaan diri terhadap produktivitas kerja pegawai, (3) budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai, dan (4) secara bersama-sama antara stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali.

Populasi subyek penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali yang berjumlah 47 orang. Semua diambil sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian, ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali.

Kata kunci: Stres Kerja, Pengelolaan Diri, Budaya Organisasi, Produktivitas Kerja Pegawai

ABSTRACT

The intent of the present study was to examine the contribution of: (1) the work stress to the work productivity of civil servants, (2) the self management to the work productivity of the civil servants, (3) the organization culture to the work productivity of the civil servants and (4) simultaneously among the work stress, the self management and the organization culture to the work productivity of civil servants at Education, Youth and Sport in Bali Province.

The population used all civil servants at Education, Youth and Sport Department in Bali Province with the total amount of 47 persons. All of them were used as the research sample. This research used *ex-post facto* design. Data was gathered through questionnaire. Then, the data was analyzed by using simple regression, simple correlation, double regression, partial correlation and determination analysis.

This study concluded that the work stress, the self management, the organization culture contributed to the work productivity of civil servants at Education, Youth and Sport Department in Bali Province. Then, all three factors can be used as predictor on tendency level of work productivity of the civil servants at Education, Youth, and Sport Department in Bali Province.

Key words: Work Stress, Self Management, Organization Culture and Work Productivity of Civil Servants

PENDAHULUAN

Produktivitas merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Tanpa adanya prestasi kerja yang baik dari seluruh anggota organisasi, maka keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Prestasi kerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas ketimbang pelaksanaan pekerjaan masa lalu.

Sistem penilaian kinerja atau prestasi kerja pada pegawai negeri sipil secara formal tertuang pada PP No. 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerja PNS atau lebih dikenal DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil).

Penilaian kinerja dilaksanakan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dengan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *reward* yang sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.

Persyaratan jabatan struktural yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 lebih menitikberatkan pada persyaratan administratif, seperti pangkat terendah, Daftar Urutan Kepangkatan (DUK), dan Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3)

Masalahnya, di lingkungan PNS, pangkat tidak selalu mencerminkan kompetensi atau prestasi, karena pangkat ditetapkan berdasar ijazah tertinggi yang dimiliki pegawai serta masa kerja di pemerintahan.

Menurut Deep Sani (1993:55), kenaikan pangkat diberikan kepada pegawai yang berprestasi baik. Namun dalam kenyataannya, sudah menjadi rahasia umum, pengukuran prestasi pegawai tidak melalui dengan prosedur yang benar sehingga prestasi pegawai yang mendapatkan kenaikan pangkat belum tentu mempunyai kemampuan dan prestasi yang baik.

Pemberlakuan PP No 99/2000, yang memberi peluang untuk PNS yang menduduki jabatan struktural untuk memperoleh beberapa kali kenaikan pangkat pilihan (dipercepat), dalam jangka waktu relatif pendek, semakin memperjauh hubungan antara pangkat dan kompetensi. Karena itu, pangkat sebaiknya tidak lagi dijadikan persyaratan utama dalam pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural karena pangkat tidak merefleksikan kemampuan pegawai. Kenaikan pangkat yang super kilat, selain membawa peningkatan anggaran belanja pegawai, juga menyebabkan ketidakadilan antara pegawai yang mendapat kenaikan pangkat pilihan dengan yang harus menunggu kenaikan reguler.

PP No 99/2000 juga kurang memacu PNS mengikuti pendidikan lebih lanjut karena dengan tetap ada di kantor, pangkat yang bersangkutan akan lebih cepat naik, meski kompetensi yang dimiliki tetap. Sementara itu, pendidikan tambahan, yang sebenarnya lebih berarti bagi peningkatan kompetensi, kurang dihargai. PP ini banyak

dikritik, namun sampai hari ini masih tetap diberlakukan.

Berdasarkan kasus tersebut organisasi perlu mengadakan penilaian prestasi kerja karyawan untuk mengetahui prestasi kerja karyawannya agar dapat mencapai prestasi yang sebaik-baiknya untuk kemajuan dan kualitas organisasi tersebut.

Pelayanan publik menurut Thoha (1994:23) merupakan suatu kegiatan yang harus mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik mempersingkat waktu pelayanan dan memberikan kepuasan kepada publik. Hal senada juga dinyatakan oleh Munir (1995:21) yang mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan fungsi material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan orang lain sesuai haknya. Produktivitas kerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Robbins (1996:67) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Henry Simamora (1997:71) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. As'ad (1995:45) menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Jadi, pelayanan publik akan meningkat

bila didukung oleh prestasi kerja yang baik.

Pengembangan produktivitas kerja pegawai merupakan upaya organisasi dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meniti kariernya kejenjang karier yang lebih tinggi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Upaya meningkatkan produktivitas pegawai dilakukan melalui meminimalkan stress kerja, pengelolaan diri yang baik, dan menciptakan budaya organisasi yang efektif. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh minimalnya stress kerja, budaya organisasi yang efektif, dan pengelolaan diri yang baik.

Variabel yang diduga berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah stress kerja. Stress adalah kondisi yang terjadi pada situasi dimana seseorang merasakan adanya suatu kesempatan yang baginya penting tetapi hasilnya belum pasti. (Basalamah, 2004:12). Terkait dengan stress di tempat kerja, maka menurut (Mangkunegara, 2005:28), stress kerja (*work stress*) adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Penyebab seseorang mengalami stress kerja antara lain disebabkan oleh beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung

jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

Di sisi lain pengelolaan diri juga diduga berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengelolaan diri sebagai suatu strategi *cognitive-behavioral*, adalah memandang setiap manusia memiliki kecenderungan-kecenderungan positif maupun negatif. Segenap perilaku manusia itu merupakan hasil dari proses belajar dalam merespon berbagai stimulus dari lingkungannya. Namun pengelolaan diri menentang keras pandangan *behavioral* radikal yang mengatakan bahwa manusia itu sepenuhnya dibentuk dan ditentukan oleh lingkungan. Yates (1985:23) secara tegas menyatakan bahwa pengelolaan diri bukanlah suatu pendekatan yang sepenuhnya deterministik dan mekanistik yang menyingkirkan potensi individu untuk membuat pilihan dan keputusan. Pengelolaan diri bertujuan untuk membantu individu agar dapat mengubah perilaku negatifnya dan mengembangkan perilaku positifnya dengan jalan mengamati diri sendiri, mencatat perilaku-perilaku tertentu serta interaksinya dengan peristiwa-peristiwa lingkungannya, menata kembali lingkungan sebagai anteseden atas respon tertentu, dan menghadirkan diri untuk menentukan sendiri stimulus positif yang mengikuti sebagai konsekuensi atas respon yang diinginkan, yang

pada gilirannya akan bermuara pada produktivitas kerja pegawai.

Budaya organisasi juga dilibatkan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini, yang diduga berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai, karena organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996:337), di mana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsional-teristimewa, budaya yang kuat akan menunjang keefektifan suatu organisasi (Miller, 1994:11-38).

Pengelolaan untuk mencapai produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali yang tinggi harus dilakukan terutama dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai secara keseluruhan dalam melayani masyarakat di bidang pendidikan. Hal tersebut menurut Suharto (2005) tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang tercermin dari orientasi hasil yang dicapai pegawai serta bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana diperlakukan, bagaimana organisasi respon kepada lingkungannya. Hofstede (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi

yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (1996), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992, dalam Sutanto, 2002). Sehingga menurut Kreitner dan Kinicki (2003), budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi, yakni produktivitas kerja pegawai yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa stress kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi merupakan faktor yang diduga sebagai penentu produktivitas kerja pegawai. Terlebih lagi ada permasalahan produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali yang perlu ditingkatkan sehingga atas dasar pemikiran tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang Kontribusi Stes Kerja, Pengelolaan Diri, dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan *ex-post facto*. Penelitian melibatkan tiga variabel bebas, yakni: stres kerja, pengelolaan diri, budaya organisasi dan satu variabel terikat, yakni produktivitas kerja pegawai. data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi sederhana, korelasi sederhana, korelasi ganda, regresi ganda, korelasi parsial dan analisis determinasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengujian hipotesis *pertama* diperoleh bahwa stres kerja berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 21,673 + 0,848X_1$ dengan $F_{reg} = 16,372$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara stres kerja dengan produktivitas kerja pegawai sebesar 0,516 dengan $p < 0,05$. Hal ini berarti makin baik stres kerja, makin baik produktivitas kerja pegawai. Variabel stres kerja dapat menjelaskan makin tingginya produktivitas kerja pegawai sebesar 26,70%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa stres kerja dapat dipakai sebagai prediktor produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali atau dengan kata lain bahwa stres kerja berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali. Bila dilihat dari determinasi murni, setelah dikendalikan oleh variabel pengelolaan diri dan budaya organisasi maka determinasi stres kerja sebesar 1,440% terhadap produktivitas kerja pegawai. Bila dikaitkan dengan sumbangan efektif, maka stres kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 5,30%

terhadap produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali.

Bila dikaitkan dengan hasil penelitian yang diperoleh, Ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini (Nimran, 1999:79-80). Di antaranya adalah: (1) masalah stres adalah masalah yang akhir-akhir ini hangat dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan, (2) selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stress juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya perlu disadari dan dipahami keberadaannya, (3) pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi karyawan dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif, (4) banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah, (5) dalam zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini manusia semakin sibuk.

Sebagai akibatnya, pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa. Masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya.

Menurut Charles D, Spielberger (dalam Ilandoyo, 2001:63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Cary Cooper dan Alison Straw (1995:8-15) mengemukakan gejala stress dapat berupa tanda-tanda berikut ini: (1) Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah, (2) perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain, dan (3) watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjengkel menjadi meledak-ledak.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan M. Faqihudin dan Gunistiyo (2012) yang berjudul "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Intensi Meninggalkan Organisasi pada Bank-Bank Milik Negara di Kota Tegal". Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh stres kerja terhadap intensi meninggalkan organisasi dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi meninggalkan organisasi. Hasil dari analisis adalah sebagai berikut: stres kerja

mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat stres yang rendah akan mempengaruhi yang nyata pada tercapainya kepuasan kerja karyawan. Stres mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap intensi meninggalkan organisasi. Adanya pengaruh ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dirasakan karyawan selama bekerja akan memungkinkan tingginya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap intensi meninggalkan organisasi.

Paparan di atas, menunjukkan dengan jelas bahwa stres kerja kepala kantor berdampak positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian, variabel stres kerja yang dipilih sebagai variabel yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis *kedua* menunjukkan bahwa terdapat pengelolaan diri berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi: $\hat{Y} = 42,937 + 0,698X_2$ dengan $F_{reg} = 34,140$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara pengelolaan diri dengan produktivitas kerja pegawai sebesar 0,657 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 43,10% dan sumbangan efektif sebesar 22,90%. Ini berarti, makin baik pengelolaan diri, maka makin baik pula produktivitas kerja pegawai. Variabel pengelolaan diri dapat menjelaskan makin tingginya produktivitas kerja pegawai sebesar 43,10%, ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa pengelolaan diri berkontribusi

terhadap kinerja Di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali.

Keberhasilan penelitian ini menolak hipotesis nol karena filosofis strategi pengelolaan diri adalah dilandasi pada suatu pandangan bahwa, setiap insan manusia memiliki potensi mengelola diri, untuk berkembang dalam hidup. Potensi mengelolakan diri ini adalah aspek-aspek psikologis yang ada dalam diri setiap individu, yang siap untuk berkembang manakala mendapat kondisi yang diperoleh dalam pengalaman belajar di lingkungannya. Aspek-aspek

psikologis ini jika mendapat sentuhan secara ilmiah dan sistematis dapat dipastikan dapat berkembang optimal dan terwujud dalam diri setiap individu lebih bermakna. Sentuhan psikologis yang sistematis menjadikan semua aspek psikologis itu terukur dan dapat dijadikan pedoman untuk membantu memberi layanan kepada setiap individu. Aspek-aspek psikologis yang penting itu jika mendapat sentuhan akan menjadikan dirinya mengarahkan perubahan perilakunya sendiri dengan pantau diri, analisis diri, ubah diri dan jaga diri adalah metode mengelola diri dari Yates, (1985). Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa produktivitas kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kemampuan memberikan sentuhan pada diri sendiri yang memungkinkan kita bekerja sesuai dengan tantangan yang ada.

Menurut Yates (dalam Suarni, 2004) pengelolaan diri adalah suatu strategi yang mendorong individu supaya mampu mengarahkan perilaku-perilakunya sendiri dengan tanggung jawab atas tindakannya untuk mencapai kemajuan diri. Pernyataan ini juga menunjukkan bahwa peranan pengelolaan diri

sangat tinggi dalam upaya mengarahkan individu untuk meningkatkan kemampuan diri termasuk di dalamnya adalah produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Supartining (2011) mengadakan penelitian dengan judul “Kontribusi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, dan Pengelolaan Diri terhadap Kemampuan Guru Mengelola Pembelajaran Tematik pada Guru SD di Kecamatan Kuta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kontribusi pengelolaan diri yang signifikan terhadap kemampuan guru mengelola pembelajaran tematik melalui persamaan regresi = $103,729 + 0,543X_3$ dengan kontribusi sebesar 17,30% dan sumbangan efektif sebesar 10,60%. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa pengelolaan diri yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian, variabel pengelolaan diri yang dipilih sebagai variabel yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis *ketiga* menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 40,410 + 0,728X_3$ dengan $F_{reg} = 36,691$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja pegawai sebesar 0,670 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 44,90% dan sumbangan efektif sebesar 26,50%. Hal ini berarti makin baik budaya organisasi, maka makin baik pula produktivitas kerja pegawai. Variabel budaya organisasi dapat menjelaskan makin tingginya produktivitas kerja pegawai sebesar

26,50%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai Di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali.

Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi (Robbins, 1996:337), di mana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang ‘sama’ dan bahkan ‘merayakan’ kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsi-teristimewa, budaya yang kuat akan menunjang keefektifan suatu organisasi.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk

bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang, sehingga budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi, yakni prestasi kerja yang meningkat.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sundia (2010) yang berjudul "Determinasi Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Upt Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar". Hasil analisis ditemukan: (1) terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 3,632 + 0,961X_1$ dengan determinan sebesar 8,640% dan sumbangan efektif sebesar 10,30%, (2) terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 42,481 + 0,577X_2$ dengan determinan sebesar 9,120% dan sumbangan efektif sebesar 11,90%, (3) terdapat determinasi yang signifikan disiplin kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 18,715 + 0,816X_3$ dengan determinan sebesar 33,063% dan sumbangan efektif sebesar 40,90%, dan (4) terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama

antara etos kerja, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai di lingkungan UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Kota Denpasar melalui persamaan regresi $13,854 + 0,317X_1 + 0,234X_2 + 0,594X_3$ dengan determinan sebesar 64,10%. Dengan demikian budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis *keempat* menunjukkan bahwa, secara bersama-sama antara stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 14,997 + 0,169X_1 + 0,370X_2 + 0,430X_3$ dengan $F_{reg} = 17,327$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara bersama-sama variabel stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi dapat menjelaskan tingkat kecenderungan produktivitas kerja pegawai Di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali. Dengan kata lain bahwa stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,740 dengan $p < 0,05$. Ini berarti, secara bersama-sama stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi berkontribusi positif dengan produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali sebesar 54,70%. Makin baik stres kerja, makin baik pengelolaan diri, dan makin baik budaya organisasi, makin baik pula produktivitas kerja pegawai. Bila dilihat koefisien determinasi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat

memprediksikan produktivitas kerja pegawai.

Upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai dilakukan melalui penurutan stress kerja, mencipitakan budaya organisasi yang efektif dan meningkatkan strategi pengelolaan diri pegawai. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh stress kerja, budaya organisasi dan pengelolaan diri. Untuk itu perlu adanya peningkatan produktivitas kerja pegawai melalui minimalisasi stress dalam bekerja, penciptaan budaya organisasi yang efektif dan strategi pengelolaan diri. Mengingat pentingnya peranan faktor stress kerja, budaya organisasi dan pengelolaan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai, maka ketiga faktor itu perlu mendapat perhatian.

Lebih lanjut, Sinarno (2005) menyatakan bahwa, kita harus sanggup bekerja dengan profesional. Kemauan bekerja belum berarti kesanggupan, melainkan baru sekedar respon terhadap aspirasi manusia. Manusia membutuhkan piranti yang efektif untuk mengubah kemauan menjadi kesanggupan profesional. Piranti terpenting dan terutama itu adalah pengelolaan diri. Organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasinya artinya organisasi inovatif cenderung mempunyai budaya yang serupa yaitu budaya yang mendorong eksperimentasi di mana mendudukan kesuksesan dan kegagalan dalam bobot yang 'sama' dan bahkan 'merayakan' kekeliruan. Sayang, dalam banyak organisasi, orang diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan

resiko, inisiatif, kreativitas serta inovasi. Para individu akan menyarankan dan mencoba gagasan baru hanya jika mereka merasa perilaku semacam itu tidak mendatangkan hukuman. Dari hal ini sangat mungkin budaya organisasi secara potensial bersifat disfungsional-teristimewa, budaya yang kuat akan menunjang keefektifan suatu organisasi. Selain itu, pengelolaan diri merupakan hal yang sangat penting dalam rangka peningkatan kinerja.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi dengan produktivitas kerja pegawai yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) tidak ada kontribusi stres kerja terhadap produktivitas kerja pegawai dengan mengendalikan variabel pengelolaan diri dan budaya organisasi ($r_{1y-23} = 0,120$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 1,440%, (2) pengelolaan diri berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai dengan mengendalikan variabel stres kerja dan budaya organisasi ($r_{2y-13} = 0,351$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 12,320%, (3) budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai dengan mengendalikan variabel stres kerja dan pengelolaan diri ($r_{3y-12} = 0,402$, $p < 0,05$) dengan kontribusi parsial sebesar 16,160%.

Dari hasil analisis korelasi parsial seperti yang dipaparkan di atas menunjukkan bahwa stres kerja memberikan kontribusi relatif kecil dibandingkan budaya organisasi dan pengelolaan diri terhadap produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian, bila diadakan pengendalian terhadap variabel lainnya maka kontribusi stres kerja

paling kecil kontribusinya terhadap produktivitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai, di samping budaya organisasi dan pengelolaan diri, stres kerja perlu dijadikan salah satu agenda utama dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Kekuatan kontribusi ketiga variabel bebas dengan produktivitas kerja pegawai secara berurutan adalah budaya organisasi, pengelolaan diri, dan stres kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi secara simultan maupun secara terpisah berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali. Atas dasar tersebut, variabel stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi dapat dijadikan prediktor kecenderungan produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali.

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan: (1) stres kerja berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 21,673 + 0,848X_1$ dengan $F_{reg} = 16,372$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara stres kerja dengan produktivitas kerja pegawai sebesar 0,516 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 26,70% dan sumbangan efektif sebesar 5,30%. Hal ini berarti makin baik stres kerja, makin baik produktivitas kerja pegawai, (2) pengelolaan diri berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi:

$= 42,937 + 0,698X_2$ dengan $F_{reg} = 34,140$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara pengelolaan diri dengan produktivitas kerja pegawai sebesar 0,657 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 43,10% dan sumbangan efektif sebesar 22,90%, (3) budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 40,410 + 0,728X_3$ dengan $F_{reg} = 36,691$ ($p < 0,05$). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja pegawai sebesar 0,670 ($p < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 44,90% dan sumbangan sebesar 26,50%, dan (4) secara bersama-sama antara stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai melalui persamaan garis regresi $\hat{Y} = 14,997 + 0,169X_1 + 0,370X_2 + 0,430X_3$ dengan $F_{reg} = 17,327$ ($p < 0,05$). Ini berarti secara bersama-sama variabel stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi dapat menjelaskan tingkat kecenderungan produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali. Dengan kata lain bahwa stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali dengan korelasi ganda sebesar 0,740 ($p < 0,05$) dan kontribusi sebesar 54,70%.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui gambaran nyata bahwa variabel prediktor yang diteliti, yakni stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi baik secara terpisah maupun secara simultan berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai

di Lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Bali. Karena itu dapat dimplikasikan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, tiga faktor itu perlu ditingkatkan, yaitu stres kerja, pengelolaan diri, dan budaya organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Conny Samiawan, 1997. *Perspektif Pendidikan Anak Berbakat*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Dantes, Nyoman. 1983. *Penilaian Layanan Bimbingan Konseling*. Singaraja: P2LPTK Depdikbud.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Hamzah B. Uno, et.al. 2011. *Pengembangan Instrumen untuk Penelitian*. Jakarta: Dilema Press.
- Kelompok Kerja Tenaga Kependidikan. 1999. *Rekomendasi-Rekomendasi untuk Pemberdayaan Guru dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Bappenas
- Lutfi, F. 1992. "Pengubahan Kebiasaan Belajar Siswa SMA dengan Siasat-Siasat Kelola Diri". *Tesis*. Malang : FPS IKIP Malang.
- Mardiatmadja, B.S. 1986. *Tantangan Dunia Pendidikan*. Yogyakarta : Kanisius
- Muchlas, Samani. 2006. *Mengenal Sertifikasi Guru di Indonesia*. Surabaya: SIC dan Asosiasi Peneliti Pendidikan Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 1985. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta : Gunung Agung
- Nur, Mohamad dan Muchlas Samani. 1996. *Teori Pembelajaran IPA dan Hakikat Pendekatan Keterampilan Proses*. Jakarta: Depdiknas, Dirjen Dikdasmen dan Dikmenum.
- Parwati, Ni Nyoman. 2010 "Studi Evaluatif Pelaksanaan Pembelajaran Berbasis Tematik pada Kelas Permulaan di Sekolah Dasar Se-gugus Kompyang Sujana Kecamatan Denpasar Barat". *Tesis*. Undiksha: Singaraja
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakarta: Depdiknas
- Riyanto, Y. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIC
- Samani, Muchlas et.al. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sidi, Indra Djati. 2003. *Menuju Masyarakat Belajar : Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu
- Slamet PH., dan Zulkarnaen. 2004. "School Based Management (MBS) dalam Desentralisasi Pendidikan". (Makalah: Disampaikan dalam Sosialisasi DBEP di Senggigi Lombok NTB, September 2004). Jakarta: Depdiknas, Dirjen Dikdasmen.

